

**L'organisation et le contexte : *Mazet de Montargis (département Loiret, région Centre)***



Confiseur de luxe depuis trois générations, est le créateur officiel de la véritable Prasline. Recette originale de la praline depuis 1636. Ses clients sont essentiellement des professionnels (BtoB) (restaurants, pâtisseries, comités d'entreprises) mais la vente directe auprès des particuliers (BtoC) se développe grâce à la création d'un site internet. Le directeur s'interroge sur la performance commerciale de l'entreprise.

## 1. Les indicateurs quantitatifs les plus courants

### 1.1. Le chiffres d'affaires

**Document 1 : Les résultats de 2013**

Vente de 2013	Quantités vendues (Kg)	Prix de vente unitaire moyen au Kg	Montant total des ventes en valeur (€)
Pralines	10500	25,10 €	
Chocolat	6500	23,70 €	
Confiserie	3200	1,80 €	
<b>Total</b>			

**ACTIVITE 1 : A PARTIR DU DOCUMENT 1**

1. Vous complétez le tableau (document 1) quand c'est utile
2. Que remarquez-vous quant à la ligne « total » ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Déterminez une expression synonyme à Montant total des ventes en valeur (€)

.....

.....

**ACTIVITE 2 (EVOLUTION DES VENTES) : A PARTIR DU DOCUMENT 2**

4. Vous complétez le tableau (document 2) quand c'est utile
5. Observez les taux d'évolution en valeur et volume : que remarquez-vous ?

.....

6. Expliquez ce phénomène.

.....

7. Commentez l'évolution des performances commerciales de l'entreprise.

.....

**Document 2 : Evolution des ventes de pralines en volume et en valeur sur 4 ans**

Vente de 2013	Quantités vendues (Kg)	Taux d'évolution des quantités vendues	Chiffres d'affaires	Taux d'évolution du chiffre d'affaires
2010	9500		270 600 €	
2011	9900		265 400 €	
2012	10400		260 500 €	
2013	10500		263 550 €	
<b>Total</b>				

**ACTIVITE 3 : A PARTIR DU DOCUMENT 3**

**Document 3 : Répartition géographique des ventes en valeur**

	Chiffres d'affaires	Répartition des ventes
France	421 000 €	
Régions centre et limitrophes	353 000 €	
Etranger	2 360 €	
<b>Total</b>		

8. Vous complétez le tableau (document 3) quand c'est utile.

9. Vous commentez les performances commerciales de l'entreprise quant à sa répartition géographique des ventes

.....  
.....  
.....  
.....

10. Quel est la représentation graphique la plus adéquate pour représenter ces résultats ? Pourquoi ?

.....  
.....  
.....

## 1.2. Les parts de marché

### Document 4 : Les parts de marché

La part de marché d'un produit, d'un service, ou d'une entreprise est la comparaison entre le chiffre d'affaires (ou du nombre d'unités vendues, le nombre de clients, etc.) par rapport au même critère pour l'ensemble des entreprises présentes sur un marché donné.

Les formules calculs sont :

- Part de marché globale =  $\text{Chiffre (ou volume) d'affaires de l'entreprise} / \text{Chiffre (ou volume) d'affaires du secteur} \times 100$
- Part de marché relative =  $\text{Chiffre (ou volume) d'affaires de l'entreprise} / \text{Chiffre (ou volume) d'affaires du principal concurrent} \times 100$

Les chiffres obtenus sont exprimés en pourcentage.

Les PDM permettent à l'entreprise de se situer sur son marché.

### Document 5 : Les chiffres d'affaires des concurrents régionaux

Les concurrents régionaux	CA 2013	Parts de marché
Mazet	423 360 €	
Gourmet plus	551 000 €	
Confiserie de l'île de France	1 515 000 €	
Les artisans confiseurs	3 200 000 €	
Les Pralines de Gien	390 000 €	
Productions artisanales des boulangeries pâtisseries locales	25 000 000 €	
les grands groupes (Jeff de Bruges, Léonidas, Autres)	140 000 000 €	
<b>Total</b>		

### ACTIVITE 4 : A PARTIR DES DOCUMENTS 4 ET 5

11. Vous complétez le tableau (document 5) quand c'est utile.

12. Vous commentez les performances commerciales de l'entreprise quant à ses PDM.

.....

.....

.....

.....

13. Quel est la représentation graphique la plus adéquate pour représenter ces résultats ? Pourquoi ?

.....

.....

.....

## 2. Un indicateur commercial qualitatif fondamental

### Document 6 : Comment mesurer la fidélité des clients ?

La fidélité clients est devenue LA ressource des entreprises. Mais la fidélité ne se constate positivement ou négativement "qu'après" l'expérience de consommation. Il est donc impératif de disposer d'outils de mesure marketing permettant d'anticiper les intentions de fidélité ou d'infidélité de ses clients.

Il n'y a pas de volonté de progrès sans volonté de mesure !

La fidélité des clients et **LA** ressource N°1 des entreprises et c'est devenu l'enjeu majeur de notre société d'hyper consommation actuelle. Comme toute ressource rare, elle doit être protégée, optimisée : donc elle doit être mesurée...

Mesurer la **satisfaction** c'est simple : on peut organiser des études de satisfaction en questionnant les clients sur différents critères avec cette question : quel est votre niveau de satisfaction ?

Est considéré comme un client « **fidèle** » un individu qui répond positivement à 3 affirmations : « je suis très satisfait, je recommanderai, et je rachèterai ». Microsoft a été une des premières entreprises à utiliser cette mesure de la fidélité dans les années 2000, avec une proportion de « fidèles » qui avoisinait les 33%.

L'approche avec ces 3 affirmations reste valide. On peut sophistiquer la mesure avec d'autres questions : recommandation, ré-achat, préférence, d'attachement, etc..

Mesurer la fidélité est plus complexe car une seule question ne suffit pas !

Avant de faire des études marketing pour **prévoir et comprendre la fidélité clients**, l'entreprise peut bien entendu suivre et « mesurer » la fidélité de ses clients dans ses fichiers grâce à son système d'information : on regarde le taux de ré-achat. Les fameuses cartes de fidélité permettent de mesurer par exemple si les consommateurs reviennent dans tel ou tel point de vente et ce qu'ils achètent !!

#### **Fidélité clients : typologie**

Des études récentes reposent sur une **analyse multi-critères** qui abouti a une typologie clients en 5 types : «avocats, bienveillants, neutres, distants, hostiles» selon le caractère « positif, négatif ou partagé » de leurs réponses.

L'analyse du **profil** de chaque type de client permet de mieux comprendre les caractéristiques de chaque groupe. Si vous savez affecter **des valeurs économiques** à chaque client (CA, en cours), vous disposez alors d'un outil très puissant qui permet de **calculer la valeur de chaque groupe de client** « positif ou négatif » et prévoir ce qui risque d'arriver à votre business plan...

Une fois que vous savez « **Combien & Qui** » est fidèle ou infidèle, la seconde étape de la mesure consiste à pouvoir répondre à « **Pourquoi** » les clients sont fidèles et quelles sont les racines de leur fidélité à votre entreprise ?

#### **Fidélité clients : Les racines ?**

Pour identifier ces racines, vous devrez analyser les 2 deux moteurs de la fidélité : **l'image ET la satisfaction clients**. L'image permet de séduire, la satisfaction de garder ! La fidélité à une entreprise repose donc à la fois sur une expérience de consommation, mais aussi sur l'image de l'entreprise en question. Cette image va être très importante la première fois (séduire) mais elle restera toujours présente (ne pas décevoir). L'étude marketing de la fidélité des clients devra toujours prendre en compte ces deux dimensions.

**Analyse de l'image** : L'image de l'entreprise s'alimente à 5 sources :

- 1. Votre propre communication publicitaires
- 2. Vos offres (prix et produits)
- 3. Votre réputation (institutionnelle)
- 4. La recommandation de vos clients (anciens et actuels)
- 5. Les médias Sociaux (ce qui se dit sur vous sur le web)

**Vous ne contrôlez vraiment que les points 1 et 2.** Votre réputation (point 3) vient de chose que vous ne contrôlez pas toujours. Vous pouvez influencer positivement la recommandation (point 4) si vous avez développé une forte politique de qualité de service. Les médias sociaux (point 5) se feront la caisse de résonance des 4 points précédents, selon l'actualité...

## Conclusion

Les études montrent que le poids de **l'image** est plus important dans la **grande consommation**, et que la **satisfaction** est plus forte dans le **business to business**.

Mais ceci n'est pas une vérité absolue et doit être mesuré spécifiquement à chaque activité. Selon les métiers, la fidélité peut être construite plutôt sur l'expérience, et donc la satisfaction, ou plutôt sur l'image.

C'est la raison pour laquelle la qualité de service perçue, la satisfaction des clients et la fidélité «déclarée» doivent être

14. Quel est l'indicateur commercial qualitatif fondamental développé dans le texte ?

.....

15. Quelles sont les deux moteurs principaux de la fidélité des clients ?

.....

.....

16. Quels outils peut-on utiliser pour mesurer la satisfaction des clients ? Sont-ils utilisables par l'entreprise Mazet ? Expliquez

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

17. Sur quoi repose l'image d'une entreprise ?

.....

.....

.....

.....

18. Expliquez l'expression : « Vous ne contrôlez vraiment que les points 1 et 2 » ? Cette expression est-elle vraiment exacte ?

.....

.....

.....

.....

19. Pour l'entreprise Mazet, qu'est qui est le plus important : l'image ou la satisfaction ? Expliquez.

.....

.....

.....

.....

### 3. D'autres indicateurs de performance commerciale

Cette liste est loin d'être exhaustive. Chaque activité / entreprise peut établir ses propres indicateurs.

#### Indicateurs généraux :

- Chiffre d'affaires par clients / produits / marques / etc...
- Le taux d'attrition sur une période (le taux de perte de clientèle) : nombre de clients perdus / nombre de clients total
- Nombre ou taux de clients gagnés sur une période
- Fidélisation : nombre de clients gagnés - nombre de clients perdus sur une période
- Fréquence des commandes / achats
- Taux de réachat

#### Marketing :

- Nombre ou taux de réclamations clients (par rapport au nombre de commandes passées)
- Taux de retour : nombre total de retours clients / nombre total de vente)
- Nombre ou taux de réclamations
- Nombre d'utilisateurs de la carte de fidélité
- Taux de pénétration : pourcentage des foyers, des individus ou consommateurs qui achètent le produit ou la marque

#### Marketing sur Internet :

- Taux de transformation : taux d'achats sur un site web donné par rapport au nombre de visiteurs uniques ayant parcouru le site.
- Temps moyen passé sur le site internet
- Taux de clic des newsletters : Moyenne des taux de clic des newsletters envoyées pendant une période.
- Taux d'ouverture des newsletters : moyenne des taux d'ouvertures des newsletters envoyées pendant la période.
- Nombre de Pages vues par visite sur le site

#### Points de vente :

- Le trafic dans un point de vente (pendant une période)
- Panier moyen : moyenne des achats effectués dans le même point de vente en une visite par le même client ( CA total du point de vente / nombre de passage en caisse)
- Chiffre d'affaires au m<sup>2</sup>
- Nombre moyen d'articles par achat

#### Vendeurs / Commerciaux :

- Nombre de visites effectuées
- Nombre de RDV obtenus
- Nombre d'appels effectués
- Taux de conversion : nombre de vente / nombre de visites
- Nombre de nouveaux contacts : Cet indicateur représente le nombre de nouveaux contacts prospects réalisés sur la période.

Première STMG	Thème 4 : La performance de l'organisation
Sciences de gestion	Chapitre 2 : La performance commerciale
	Travaux dirigés

## 1. TD1

### Document 1 :

Etat des lieux du nombre d'abonné en téléphonie mobile au moment de l'arrivée de Free sur le marché en 2012 :

SFR : 21 millions d'abonnés

Bouygues Telecom : Le mobile pèse 80% du parc total de 11,187 millions de clients

Orange : 27,090 millions

### Document 2 :

Tremblement de terre, big bang, séisme, l'arrivée de Free Mobile était attendue avec fébrilité par les opérateurs concurrents. Cette tectonique de la téléphonie mobile a bien eu lieu et les effets se font encore sentir aujourd'hui. Le 10 janvier 2012, Xavier Niel, fondateur d'Iliad, plante les deux banderilles tarifaires de son offre mobile, un forfait illimité pour 19,90 euros par mois (moins deux euros pour les années Free) et surtout un forfait à 2 euros pour 1 h de communication et 60 SMS, qui devient gratuit pour les abonnés Free.

La déflagration est telle que les opérateurs concurrents sont rapidement montés au créneau en attaquant Iliad sur la couverture de son réseau et son accord d'itinérance avec Orange. L'Arcep a sifflé la fin de ces attaques en réaffirmant que le nouvel entrant respectait ses obligations de couverture. Chaque opérateur traditionnel et MVNO a alors fourni ses armes pour la riposte, baisse des tarifs, augmentation des débits pour l'Internet mobile. Mais cela n'a pas suffi pour constater un fort taux d'attrition, 200 000 pour SFR, 201 000 pour Orange et 160 000 pour Bouygues Telecom.

1. Calculez le taux d'attrition de SFR, Bouygues Telecom et Orange suite à l'arrivée de Free sur le marché de la téléphonie.